

0-792913

На правах рукописи



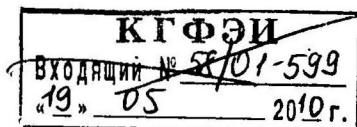
Клейменова Лариса Валерьевна

**КАДРОВЫЙ АУДИТ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ
КРИЗИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(специализация – Экономика труда)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук



Работа выполнена в Байкальском государственном университете экономики и права на кафедре Экономики труда и управления персоналом

Научный руководитель:

доктор экономических наук,
профессор
Солодова Наталия Германовна

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук,
профессор
Солодов Александр Петрович

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000690336

доктор экономических наук,
профессор
Солодова Ольга Александровна

Ведущая организация:

Омский государственный универси-
тет им. Ф.М. Достоевского

Защита состоится 9 июня 2010 г. в 12⁰⁰ час. на заседании диссертационного совета Д 212.070.01 при Байкальском государственном университете экономики и права по адресу: 664003, г. Иркутск, ул. Карла Маркса, д. 24, корп. 9, зал заседаний Ученого совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Байкальского государственного университета экономики и права: г. Иркутск, ул. Ленина, д. 11, корп. 2, ауд. 101.

Объявление о защите и автореферат диссертации размещены 6 мая 2010 г. на официальном сайте Байкальского государственного университета экономики и права: www.isea.ru.

Отзывы на автореферат направлять по адресу: 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, БГУЭП, ученому секретарю диссертационного совета Д 212.070.01.

Автореферат разослан 6 мая 2010 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
доктор экономических наук,
профессор

Н.Г. Солодова

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Программа массового реформирования предприятий на основе введения арбитражного управления является одним из самых эффективных проектов подъема российской экономики.

Теория и практика антикризисного управления – актуальная проблема, без решения которой невозможно повышение эффективности производства, преодоление состояния неплатежеспособности. Риск возникновения банкротств в российской экономике очень велик, так как теория цикличности возникновения экономических кризисов подтверждена практикой во времени. Конкурентоспособность любой организации определяют человеческие ресурсы, которые способны решить проблемы эффективности труда. Поэтому целесообразность денежных вложений в эту сферу не снижается даже в кризисный период, когда при поиске путей финансово-экономической стабилизации предприятие отбирает не только высокоэффективные технологии, но и наиболее способных работников. Высокая результативность деятельности персонала, качество кадрового потенциала становятся важным преимуществом предприятия при антикризисном управлении, в связи с чем предъявляются высокие требования к качеству функционирования системы кадрового менеджмента, одним из ключевых элементов которой является проведение кадрового аудита.

В настоящее время система управления персоналом при антикризисном управлении характеризуется недостаточным уровнем развития оценочных процедур, позволяющих получать информацию о причинах возникающих в организации кадровых проблем. Это вызывает необходимость разработки методики проведения кадрового аудита, учитывающей специфику особенностей проведения процедур банкротства на кризисном предприятии.

Степень разработанности проблемы. Решению проблем антикризисного управления, таких как предупреждение банкротства предприятий, восстановление их платежеспособности, сохранение конкурентоспособных бизнесов в случае ликвидации несостоятельных предприятий, уделяется внимание в большом количестве исследований. В их числе особо отметим фундаментальные работы российских ученых и практиков С.Г. Беляева, К.В. Балдина, В.Г. Балашова, В.В. Витрянского, В.В. Григорьева, Е.П. Жарковской, А.Т. Зуб, Н.Н. Кожевникова, Э.М. Короткова, В.И. Кошкина, А.Б. Крутик, Г.М. Курошевой, И.К. Ларионова, Р.А. Попова, А.Н. Ряховской, А.Н. Семиной, А.П. Суходолова, Г.К. Таля, Е.А. Татарникова, С.В. Чупрова, Г.Б. Юна, а также труды зарубежных исследователей Е. Алтейной, Р. Смита и др.

Для автора настоящего диссертационного исследования большое значение имеют работы экономистов-классиков, изучающих эффективность управления персоналом, в их числе: Т.Ю. Базаров, Н.П. Беляцкий, С.С. Бузановский, В.Г. Былков, М.А. Винокуров, Н.А. Горелов, М.И. Бухалков, Н.А. Волгин, Б.М. Генкин, И.Б. Дураков, Б.Л. Еремин, А.Я. Кибанов, Л.И. Лукичёва, Е.В. Маслов, Г.Г. Меликьян, Т.В. Никонова, Ю.Г. Одегов, Т.Г. Озерникова, А.И. Турчинов и др.

В работах ряда отечественных и зарубежных ученых рассмотрены проблемы кадрового аудита, в том числе процедуры его проведения и показателей эффективности системы управления персоналом. Среди этих ученых М. Амстронг, С.А. Астафьев, С.Н. Апенько, Т.Ю. Базаров, Т.А. Беркович, Р.П. Колосова, Н.В. Кравцова, И.И. Кудинцев, В.М. Лаврентьев, А.Н. Митин, С.К. Мордовин, Л.С. Морозова, О.А. Новаковская, В.С. Половинко, В. Раймон, В.И. Самаруха, С.И. Самыгина, Б.Ю. Сербиновский, Н.Г. Солодова, В.А. Спивак, К.А. Сухарев, К.А. Тарасов, В.В. Травин и др.

Вместе с тем недостаточно разработанной остается проблема системности подхода к проведению кадрового аудита при антикризисном управлении. Только некоторые авторы – В.А. Баринов, С.Г. Беляев, И.В. Маслов, А.Н. Митин и Н.Г. Солодова – исследовали вопросы управления персоналом и проведения кадрового аудита при антикризисном управлении. Но предложенные ими методики не доведены до конкретных показателей и ориентированы на кризисные предприятия, не находящиеся в процедурах банкротства. Таким образом, ощущается недостаток исследований по разработке необходимого инструментария и дальнейшего развития кадрового аудита с учетом специфики внешнего управления.

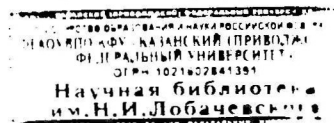
Большое значение приобретают комплексный взгляд на проведение кадрового аудита, вопросы его адаптации, а также практические рекомендации, используемые в процессе его проведения. Перечисленные обстоятельства определили цель и задачи данного исследования.

Целью диссертационной работы является исследование теоретических и практических подходов к управлению персоналом и проведению кадрового аудита на кризисных предприятиях и применение результатов этого исследования для формирования методики кадрового аудита при антикризисном управлении.

Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

- изучение особенностей управления персоналом при антикризисном управлении, рассмотрение основных аспектов формирования системы управления персоналом кризисного предприятия;
- выявление сущности кадрового аудита при антикризисном управлении;
- рассмотрение, обобщение и анализ исследовательских подходов к изучению кадрового аудита и определение основных его направлений, учитывающих оперативность и эффективность его проведения в период кризиса;
- обоснование необходимости использования методики кадрового аудита в условиях кризиса на предприятии;
- разработка методики проведения кадрового аудита при антикризисном управлении;
- апробация предложенной методики кадрового аудита и разработка предложений, направленных на устранение выявленных недостатков в области кадрового менеджмента на неплатежеспособных предприятиях.

Объект исследования – система управления персоналом предприятия при антикризисном управлении.



Предмет исследования – методические подходы к проведению кадрового аудита на кризисном предприятии.

Теоретическая и методологическая основа исследования. В диссертации использованы результаты исследований российских и зарубежных ученых в области управления персоналом, экономики труда, антикризисного управления, а также нормативно-правовые акты по вопросам арбитражного управления при процедуре банкротства («внешнее управление»).

В процессе исследования применялись научные труды по вопросам анализа эффективности управления персоналом и влияния кадрового аудита на успешность деятельности организации. В работе использованы данные периодических изданий, материалов конференций по вопросам антикризисного управления персоналом, позволяющие выявить основные подходы к их решению.

При формировании практических рекомендаций проведения кадрового аудита использовалась информация, полученная в ходе проведенных в 2006 и 2009 гг. исследований на предприятиях Иркутской области во время арбитражной процедуры внешнего управления: в г. Братске – ОАО «Сибтепломаш», ОАО «Ангарстрой» и ОАО «КБЖБ»; в г. Маме – ГУП ГОК «Мамслюда».

Результаты диагностики этих предприятий составили основу разработки методики проведения кадрового аудита при антикризисном управлении, которая была апробирована в ОАО «Осетровский речной порт» в г. Усть-Куте в 2008 г.

При решении поставленных в диссертационной работе задач применялись методы и приемы экономического анализа, сопоставимого и логического анализа, статистической обработки данных. Особое применение нашли методы выборочного социологического исследования (анкетирование и интервьюирование), анализа внутрифирменной документации, а также метод самооценки и экспертных оценок с применением ЭВМ.

Наиболее существенные результаты диссертационного исследования:

1. Предложены этапы формирования системы управления персоналом кризисного предприятия, ключевыми из которых являются: определение целей; анализ факторов, влияющих на управление персоналом; проведение кадрового аудита; выбор наиболее целесообразных принципов и методов управления; выявление и сохранение основного профессионального ядра предприятия; совершенствование организационной структуры; разработка и внедрение технологий антикризисной кадровой политики.

2. Обобщены исследовательские подходы отечественных и зарубежных авторов к определению сущности кадрового аудита (оценка деловых и профессиональных качеств, контрольно-ревизионная деятельность, диагностика причин возникших проблем). Раскрыты основные функции кадрового аудита при антикризисном управлении (корректирующая, реорганизационная, результативная, контактная, аналитическая)

3. Выделены особенности проведения кадрового аудита при антикризисном управлении (определение профессионального кадрового ядра, оперативность кадрового аудита, оптимизация организационной структуры). Уточнена классификация методов и направлений кадрового аудита (по содержанию, по направлениям, по характеру оценки, по способу сбора и анализа данных).

4. Выявлены преобладающий тип кадровой политики (трансформационная) и основные социально-трудовые проблемы (материальные, социально-психологические и организационные) на четырех предприятиях Иркутской области в период процедуры банкротства «внешнее управление». Осуществлена апробация разработанной методики кадрового аудита на кризисном предприятии. Разработаны основные мероприятия для преобразования системы управления персоналом. Рекомендованы критерии оценки экономической эффективности работы с кадрами на разных стадиях кризиса.

Элементы научной новизны диссертационной работы:

1. Уточнены специфические особенности управления персоналом, конкретизированы основные тактические и стратегические цели кадровой политики при антикризисном управлении на разных стадиях кризиса (стадия острого кризиса, стадия мягкого кризиса, стадия скрытого кризиса и стадия выхода из кризиса).

2. Выделены типы кадровой политики при антикризисном управлении (прогрессивная, преобразующая, координационная, трансформационная) и дополнены ранее известные принципы управления персоналом кризисного предприятия (принцип восстановления доверия персонала к руководству, принцип создания управленческой команды для реализации поставленных антикризисным управлением целей, принцип перераспределения обязанностей работников, принцип авторитарного управления, принцип принятия жестких кадровых решений, связанных с сокращением персонала).

3. Предложена классификация мотивационных характеристик персонала изменяющегося предприятия по следующим признакам: отношение персонала к изменениям на предприятии; отношение к жизненной ситуации в период кризиса; первостепенные стимулы к труду при антикризисном управлении.

4. Дополнена методика проведения кадрового аудита необходимым при антикризисном управлении направлением: аудит экономической эффективности работы с кадрами. Известные ранее направления – аудит структуры организации, аудит приоритетных функций кадрового менеджмента и аудит кадрового потенциала – получили дальнейшее методическое развитие. Предложена формула расчета экономии денежных средств предприятия при проведении кадрового аудита собственными силами, а не специалистами консалтингового агентства.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в возможности широкого использования разработанного методического обеспечения кадрового аудита во время кризисных ситуаций на предприятии. Актуальность применения кадрового аудита при антикризисном управлении заключается в следующем: при ограничении временных и финансовых ресурсов с его помощью можно получить достоверную информацию о состоянии кадрового потенциала, готовности персонала к изменениям и разработать мероприятия для решения проблем в области кадрового менеджмента. Полученные автором результаты исследования могут быть использованы специалистами кадровых агентств и кадровых служб предприятий, при решении вопросов, связанных с совершенствованием системы управления персоналом.

Результаты диссертационного исследования использованы в учебном процессе по предметам «Управление персоналом» и «Антикризисное управление», а также при выполнении курсового и дипломного проектирования студентами экономических специальностей.

Апробация и публикация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационного исследования обсуждались на межрегиональных, региональных и городских научных и научно-практических конференциях (г. Иркутск, г. Братск, г. Пенза, г. Новосибирск).

Разработанные методические основы кадрового аудита прошли апробацию в г. Усть-Куте на предприятии «Осетровский речной порт» в 2008 г.

По теме диссертации опубликовано индивидуально и в соавторстве 16 работ (общим объемом 4,12 п.л.), из них 12 авторских научных статей (общим объемом 3,76 п.л.). В ведущих научных рецензируемых журналах, определенных ВАК Минобрнауки РФ, опубликовано 2 статьи.

2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА РАБОТЫ

Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, 11 приложений. Общий объем работы составляет 259 страниц машинописного текста. Основной текст изложен на 240 страницах, включает 55 таблиц и 36 рисунков. Список включает 175 наименований источников.

Во введении обосновывается актуальность проблемы, характеризуется степень ее разработанности в отечественной и зарубежной литературе, определены цели, задачи, теоретико-методологическая и информационная база диссертационного исследования, отмечена его практическая значимость, показаны основные научные результаты и авторская новизна работы.

Первая глава «Теоретическое обоснование кадрового аудита при антикризисном управлении» начинается с рассмотрения особенностей управления персоналом в период кризиса. В ней обоснована необходимость формирования этапов системы управления персоналом при антикризисном управлении. Систематизированы подходы отечественных и зарубежных авторов к определению сущности кадрового аудита и особенности используемой терминологии. В рамках главы также представлены классификации подходов к проведению кадрового аудита, анализ их содержания, преимуществ и недостатков с учетом специфики кризисного управления. Обоснованы приоритетные направления кадрового аудита: аудит организационной структуры, аудит экономической эффективности работы с кадрами, аудит приоритетных кадровых процессов и диагностика кадрового потенциала. Для каждого направления выявлены наиболее важные показатели, при этом особое внимание уделено аудиту кадрового потенциала, предложена классификация мотивационных характеристик персонала к реорганизации.

Во второй главе «Анализ особенностей процедур банкротства с позиции кадрового менеджмента» отмечена значимость рассматриваемой проблемы, освещена сущность основных процедур банкротства и проанализированы ста-

тистические показатели по отчетам арбитражных судов РФ и Иркутской области. Представлены также результаты исследования в области кадрового менеджмента, целью которого является определение методических основ проведения кадрового аудита. В ОАО «Сибтепломаш», ОАО «Ангарстрой», ОАО «КБЖБ» и ГУП ГОК «Мамслюда» был проведен опрос персонала с целью изучения мнений работников о судьбе своего предприятия, его перспективах, их отношении к реорганизации в период антикризисного управления. Аналогичное исследование было проведено среди руководителей кризисных предприятий в 2006 и 2009 гг. Выявлены несоответствие и неэффективность функционирования некоторых направлений кадрового менеджмента, обоснована необходимость проведения кадрового аудита.

В третьей главе «Развитие методики кадрового аудита» представлена разработка методики проведения кадрового аудита в условиях кризиса. Предлагаются механизмы и рекомендации, способствующие проведению кадрового аудита при антикризисном управлении. Особое внимание уделяется способам обработки результатов, подчеркивается их оперативность и эффективность, так как методика реализуется с помощью программы «Excel». Приведены данные практической апробации кадрового аудита на примере ОАО «Осетровский речной порт» в г. Усть-Куте. Предложен ряд мероприятий и принципов для преобразования системы управления персоналом. Разработаны методические рекомендации по проведению кадрового аудита при антикризисном управлении.

В заключении кратко формулируются основные результаты и выводы диссертационного исследования.

В приложениях содержатся справочные и иллюстративные материалы.

3. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнены специфические особенности управления персоналом кризисного предприятия, конкретизированы стратегическая и тактическая цели и подцели антикризисного управления персоналом на разных стадиях кризиса (стадия острого кризиса, стадия мягкого кризиса, стадия скрытого кризиса и стадия выхода из кризиса).

В диссертационной работе получила обоснование необходимость трансформации системы управления персоналом с учетом ее структурно-функциональных особенностей; сокращения временного интервала при формировании системы; определения профессионального кадрового ядра; разнообразия участников антикризисного управления; изменения состояния трудовых отношений и социально-психологического климата с наступлением кризиса; разработки оптимальной модели организационной структуры предприятия.

Факторы возникновения кризиса (внешние, внутренние) проявляются определенными симптомами в управлении персоналом. В свою очередь, симптомы кризиса в управлении персоналом автор предлагает разделить на стадии (стадия острого кризиса, стадия мягкого кризиса, стадия скрытого кризиса и стадия выхода из кризиса) (рис. 1).



Рис. 1. Возможные симптомы кризиса в управлении персоналом на различных стадиях при антикризисном управлении

С учётом проявления симптомов кризиса в управлении персоналом, выделена стратегическая цель, которая реализуется с помощью тактических целей, подцелей и задач. Соответственно *стратегической целью* при антикризисном управлении должно быть создание конкурентоспособной команды способной стабилизировать кризисную ситуацию и успешно реализовать потенциальные возможности предприятия на следующих этапах работы. *Тактическая цель* – оптимизация качественного и количественного состава кадров предприятия, которая позволяет ускорить процесс выхода предприятия из кризиса. Для *стадии острого кризиса* – это обеспечение потребностей предприятия в квалифицированных и профессиональных работниках при оптимизации и минимизации затрат на живой труд. Для *стадии мягкого кризиса* – это удержание положительных результатов кадрового менеджмента и применение методов развития кадровой ситуации. Для *стадии скрытого кризиса* – это уменьшение негатив-

ных проявлений неизбежного кризиса, способных вызвать кризисные процессы. Для *выхода из кризиса* – это развитие структуры и характеристик персонала, отбор сотрудников с высокопрофессиональным уровнем знаний и умений.

2. Определены особенности приоритетных функций управления персоналом при разных типах кадровой политики (прогрессивной, преобразующей, координационной, трансформационной). Дополнены ранее известные принципы управления персоналом кризисного предприятия. Предложены этапы формирования системы управления персоналом кризисного предприятия.

Вопросам кадровой политики организации посвящено в последние годы достаточно много публикаций, но недостаточно работ по кадровой политике предприятия, находящегося в состоянии кризиса. В диссертационной работе были выделены типы политики преобразования системы управления персоналом на кризисном предприятии:

Прогрессивная кадровая политика – характеризуется тем, что разрабатываются и активно внедряются современные кадровые технологии, программы кадрового развития организации на долгосрочный и краткосрочный периоды. Оптимальна для предприятий, на которых постоянно внедряются новые промышленно-инновационные технологии, существует эффективная система управления персоналом и имеются квалифицированные специалисты по управлению персоналом.

Преобразующая кадровая политика – предусматривает изменения по наиболее значимым функциям кадрового менеджмента. Характерна для предприятий, на которых достаточно развита система управления персоналом, но требуется проведение ряда мероприятий, направленных на создание условий стабилизации критической ситуации.

Координационная кадровая политика – предполагает значительные изменения при реализации некоторых, но основных направлений работы с персоналом с учетом состояния и перспектив развития кризисного предприятия. Оптимальна для предприятий с достаточно высоким объемом производства, имеющих инновационные перспективы. При этом на таких предприятиях должны в большей степени работать специалисты с высоким профессионально-квалификационным уровнем.

Трансформационная кадровая политика – предусматривает построение абсолютно новой перспективной кадровой политики, способной решить основные задачи кризисного предприятия. Целесообразна для предприятий, на которых ранее осуществлялись устаревшие неэффективные технологии, требующие переосмысления и системного подхода, направленного на развитие кадрового менеджмента.

Для предложенных типов кадровой политики в табл. 1 показаны особенности кадровых процессов по основным функциям в условиях кризиса.

Таблица 1

**Особенности реализации приоритетных функций по управлению персоналом
при разных типах кадровой политики**

<i>Тип кадровой политики</i>	<i>Функция по управлению персоналом</i>			
	<i>Использование персонала</i>	<i>Переподготовка и повышение квалификации</i>	<i>Мотивация персонала</i>	<i>Правовое и информационное обеспечение</i>
Прогрессивная	Активно используются средства диагностики персонала. Применяются средства прогнозирования кадровой ситуации на долгосрочный и краткосрочный периоды.	Эффективно действует система повышения квалификации персонала и планирования карьеры сотрудников.	Применяются социальные и нравственно-психологические стимулы работы персонала. Периодически совершенствуется система оплаты труда.	Используется современная информационная политика (применение инновационных компьютерных технологий и пр.). Имеется штат опытных юристов.
Преобразующая	Используется система научно обоснованного изучения способностей персонала и его профессионального роста. Возможна угроза сокращения штатов.	Присутствует система должностного продвижения и формирования кадрового резерва. Повышение квалификации сотрудников осуществляется по необходимым профессиям.	Социальное обеспечение соответствует современным требованиям персонала. Вознаграждение за труд осуществляется согласно программе развития предприятия.	Соблюдаются законодательные нормы в сфере труда. Руководство постоянно информирует персонал о текущих делах предприятия.
Координационная	Используются методы оценки персонала с целью определения причин, которые привели к возникновению кадровых проблем на предприятии. Могут рассматриваться варианты частичного увольнения.	Проводится переподготовка и повышение квалификации с учетом состояния и перспектив развития кризисного предприятия.	Система оплаты труда разработана, но присутствует ограничение дополнительных денежных выплат и социальных мероприятий.	Применяется трудовое законодательство. Регулярно проводятся собрания с работниками, но может быть «ограничение» информации о текущих событиях и перспективах.
Трансформационная	Уделяется внимание показателям контроля работы персонала. Результаты оценки используются для выявления и сохранения профессионального ядра. Возможны массовые увольнения.	Присутствует возможность карьерного продвижения у ряда сотрудников из-за сокращения персонала. Формы обучения имеют ограничения.	Жесткое структурирование и планирование расходов на персонал. Действует принцип «отодвинутого» вознаграждения.	Уделяется наибольшее внимание оформлению трудовых документов (договоры и пр.). Механизм информационной поддержки озвучивается только по особенно необходимым и актуальным темам.

Учитывая влияние такого фактора, как стадии кризиса, а также цели антикризисного управления персоналом, можно эффективно организовать систему управления персоналом кризисного предприятия (рис. 2).



Рис. 2. Типы антикризисной кадровой политики на разных стадиях кризиса

Для реализации функций по антикризисному управлению персоналом организации автором дополнены ранее известные принципы новыми: принцип восстановления доверия персонала к руководству; принцип создания управленческой команды для реализации поставленных антикризисным управляющим целей; принцип перераспределения обязанностей с учетом кадрового потенциала работников; принцип авторитарного управления; принцип принятия жестких кадровых решений, связанных с сокращением персонала.

В результате анализа выявленных особенностей и поиска путей преодоления кадровых проблем были разработаны этапы формирования системы управления персоналом при антикризисном управлении (рис. 3).

Предложенные этапы позволят обоснованно подойти к реорганизации предприятия и построению эффективной системы управления персоналом кризисного предприятия.



Рис. 3. Этапы формирования системы управления персоналом кризисного предприятия

3. Уточнена сущность кадрового аудита в условиях кризиса. Раскрыты функции и выделены особенности проведения кадрового аудита при антикризисном управлении. Уточнена классификация методов и направлений кадрового аудита.

В научных публикациях называются разные виды аудиторской проверки кадровой составляющей производства: аудит персонала, социальный, кадровый аудит, аудит в трудовой сфере, аудит человеческих ресурсов, оценка эффективности управления персоналом. Каждый из терминов имеет свою направленность, цель и круг рассматриваемых вопросов. В результате изучения литературных источников были систематизированы исследовательские подходы отечественных и зарубежных авторов к определению сущности кадрового аудита и выделены особенности используемой терминологии (табл. 2).

Таблица 2

Классификация подходов к сущности кадрового аудита

<i>Содержание</i>	<i>Авторы</i>
<i>Оценка деловых и профессиональных качеств</i>	
Кадровый аудит – процесс, требующий неформального и творческого подхода, который помогает оценить деловые и профессиональные качества работника, а следовательно, правильно оценить меры мотивационного воздействия на него с целью повышения профессиональной деятельности	Митин А.Н., Федорова А.Э., Токарева Ю.А., Овчинников А.В. [80]
Кадровый аудит – своеобразный инструмент диагностики и оценки соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития	Кудинцев И.И. [66]
Организационно-кадровый аудит – оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития	Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. [142]
Аудит персонала – системная оценка эффективности деятельности трудовых ресурсов и состояния социально-трудовых отношений	Лаврентьев В.М., Морозова Л.С. [69]
<i>Контрольно-ревизионная деятельность</i>	
Аудит человеческих ресурсов – общий контроль качества управления человеческими ресурсами отдельного подразделения или компании в целом	Werther W., Davis K., Schwind H. [175]
Аудит человеческих ресурсов – система контроля за соблюдением установленного порядка учета личного состава и надежностью функционирования всей системы работы с персоналом, регламентированной трудовым законодательством РФ и локальными нормативными актами предприятия	Тапасов К.А. [136]
<i>Диагностика причин возникающих проблем</i>	
Аудит человеческих ресурсов – формализованные действия, направленные на изучение и оценку текущего состояния человеческих ресурсов в организации	Мордовин С.К. [83]
Социальный аудит – инструмент руководства, управления и способ наблюдения, который по аналогии с финансовой или бухгалтерской ревизией дает возможность оценить способность предприятия или организации управлять возникающими человеческими или социальными проблемами, вызванными профессиональной деятельностью	Vater R. [174]
Социальный аудит – диагностика причин возникающих в организации проблем, оценка их важности и возможности разрешения, разработка конкретных рекомендаций руководству организации, анализ факторов рисков и выработка предложений по снижению их воздействия на социальную среду	Маслов Е.В. [78]
<i>Расширительная трактовка</i>	
Аудит персонала – периодически проводимая экспертиза состояния дел в части управления персоналом, включающая систему мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности организации по использованию трудового потенциала и регулированию социально-трудовых отношений	Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. [93]
Кадровый аудит – своеобразный инструмент диагностики и управления кадровыми процессами, совокупности методов количественной и качественной оценки персонала в целом и его отдельных параметров	Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. [92]
Аудит в трудовой сфере – периодически проводимая система мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности предприятия по организации труда и регулированию социально-трудовых отношений	Меликьян Г.Г., Колосова Р.П. [167]
Аудит персонала – система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации	Кибанов А.Я. [145]
Кадровый аудит – система консультационной поддержки, оценки и независимой экспертизы кадрового и организационного потенциала фирмы	Сербиновский Б.Ю. [121]
Организационно-кадровый аудит – это комплексная и формализованная диагностика соответствия стратегии управления персоналом общей стратегии развития организации, степени согласия между стратегическим, функциональным и линейными уровнями управления персоналом и соответствия конкретных параметров всех уровней управления персоналом критериям эффективности	Кравцова Н.В. [64]

Изучив основные определения кадрового аудита, принятые в отечественной и зарубежной научной практике, уточним понятие: *кадровый аудит при антикризисном управлении* – это система мероприятий по сбору информации, диагностика причин возникающих в организации проблем в области кадрового менеджмента, оценка их важности и возможности разрешения, разработка конкретных рекомендаций в соответствии с поставленной целью вывода предприятия из кризиса за минимальные сроки.

Основные *функции* кадрового аудита: 1) корректирующая, суть которой заключается в совершенствовании имеющихся кадровых процессов и методов работы с персоналом; 2) реорганизационная, реализация которой возможна в тех случаях, когда результаты кадрового аудита становятся исходной точкой для изменений в организационной структуре; 3) результативная, проявляющаяся в установлении понятных взаимосвязей между результатами труда и результатами кадрового аудита; 4) контактная, предоставление информации о результатах аудита персонала, позволяющая построить доверительно-деловые взаимоотношения, снять возникающие проблемы и посодействовать повышению производительности труда; 5) аналитическая, при реализации которой сведения, полученные в ходе кадрового аудита, используются поэлементно в рамках системы управления персоналом и организацией в целом.

Система управления персоналом при антикризисном управлении очень динамична и чувствительна ко всем видам воздействия на нее, что, в свою очередь, сказывается на проведении кадрового аудита. Поэтому целесообразно выделить особенности и возможные результаты проведения кадрового аудита при антикризисном управлении. Во-первых, он дает возможность обнаружить слабые места в системе управления персоналом, получить представление о функционировании человеческих ресурсов организации, разработать и внедрить эффективную кадровую политику и принципы управления персоналом; во-вторых, помогает оперативно спрогнозировать возможности развития кадрового менеджмента предприятия, предотвратить дальнейшее развитие кризиса или смягчить его последствия; в-третьих, определяет наличие профессионального кадрового ядра, которое необходимо для предприятия в период кризиса; в-четвертых, дает возможность выявить некомпетентных и безответственных работников, что, в свою очередь, влечет их обоснованное сокращение; в-пятых, позволяет оптимизировать организационную структуру предприятия с целью решения основных экономических проблем кризисного предприятия в соответствии со стратегическими целями.

На основе изучения публикаций по вопросам диагностики персонала с целью выбора более подходящей для антикризисного управления методики, автором были обобщены и классифицированы методы проведения кадрового аудита (табл. 3).

Таблица 3

Классификация методов проведения кадрового аудита

Классификационные основы	Методы
По содержанию оценки и ее предмета	- количественные и качественные - стоимостные затратные и результатные методы - индивидуальные и коллективные (для группы, для предприятия и т.п.)
По основным направлениям оценки	- организационно-аналитические методы - социально-психологические методы - экономические методы
По характеру оцениваемых показателей	- методы оценки обобщающих, интегральных показателей - методы оценки частных показателей
По способу сбора исходных данных	- опросные методы (анкетный опрос, интервью, экспертные оценки, групповые обсуждения) - анализ документов
По способу анализа данных	- метод статистических сопоставлений - метод нормативных сопоставлений - метод сравнения с уровнем достижения в практике других субъектов - метод вариантных сопоставлений - метод сопоставления запланированных и фактических результатов

4. Выявлены преобладающие типы кадровой политики и основные проблемы в области кадрового менеджмента на предприятиях Иркутской области. Предложена классификация мотивационных характеристик персонала изменяющегося предприятия.

С целью разработки методики проведения кадрового аудита было осуществлено исследование на предприятиях Иркутской области, претерпевших процедуру банкротства «внешнее управление»: ОАО «Сибтепломаш», ОАО «Ангарстрой», ОАО «КБЖБ» и ГУП ГОК «Мамслюда» (табл. 4). Первый опрос был проведен в 2006 г. среди работников (по случайной репрезентативной выборке) и антикризисных управляющих (сплошное исследование). В 2009 г. проведен повторный анализ, но уже только среди опрошенных ранее антикризисных управляющих тех же предприятий.

Таблица 4

Характеристика исследуемых предприятий

Классификация	Сибтепломаш	КБЖБ	Ангарстрой	Мамслюда
По стадиям кризиса	Стадия мягкого кризиса	Стадия мягкого кризиса	Стадия острого кризиса	Стадия острого кризиса
По признакам типичности: по численности работающих, чел.	752	415	418	162
по отраслевой специфике	Промышленная	Строительная	Строительная	Добывающая
По типам кадровой политики	Координационная	Преобразующая	Трансформационная	Трансформационная

Кризисные предприятия имеют разную отраслевую специфику, но результаты опроса показывают, что большая часть сотрудников на всех предприятиях психологически не готова к изменениям. Многие работники, имеющие высокую квалификацию и опыт, уволились с наступлением банкротства с целью пе-

хода на более высокооплачиваемую работу. На всех предприятиях, по словам руководителей, недостаточно высококвалифицированных специалистов.

Все руководители безоговорочно подтвердили, что информировали персонал о происходящих изменениях, хотя в 2009 г. по сравнению с 2006 г. информирование персонала о происходящих с наступлением кризиса изменениях производилось в меньшей степени (табл. 5). По мнению большинства антикризисных руководителей, организационная структура предприятий частично соответствует их стратегическим задачам. Большая часть экспертов считает, что имеет место выраженное снижение издержек на персонал, в том числе за счет сокращения работников.

Неустойчивое положение, как отмечают сотрудники всех предприятий, обуславливает рост объемов работы за незначительную заработную плату. Перспективы повышения квалификации рассматривают только некоторые сотрудники предприятий. По мнению антикризисных управляющих, основными причинами возникновения конфликтов являются хищение имущества и расхлябанность персонала.

Таблица 5

Ответы руководителей на вопрос «Какие основные этапы кадровой политики Вы можете назвать в период кризиса?», % общего числа ответов

Вариант ответа	2006 г.				2009 г.		
	Сибте- пломах	КБЖБ	Ангар- строй	Мам- слюда	Сибте- пломах	КБЖБ	Ангар- строй
Информирование всего персонала о происходящих в политике компании изменениях	20,0	25,0	20,0	33,3	8,3	-	28,5
Изменение организационной структуры управления	20,0	25,0	20,0	16,6	25,0	22,2	14,3
Планирование трудовых ресурсов	20,0	12,5	10,0	16,6	-	-	-
Аттестация руководителей и специалистов	20,0	12,5	10,0	-	-	11,1	-
Оценка и аттестация всех работников	10,0	12,5	-	16,6	-	-	-
Сокращение персонала	-	-	20,0	-	25,0	22,2	28,5
Разработка системы мотивации	-	12,5	-	16,6	8,3	11,1	-
Переподготовка руководителей среднего и высшего звена	-	-	10,0	-	-	-	-
Выявление неэффективных выплат из фонда заработной платы	10,0	-	-	-	16,6	22,2	28,5
Формирование кадрового резерва на ключевые должности	-	-	10,0	-	-	-	-
Поддержание социальной политики	-	-	-	-	16,6	11,1	-

Автор предлагает рассматривать в структуре кадрового потенциала такие компоненты, как профессионально-квалификационные и личностные характеристики. В содержании личностного потенциала выделены наиболее значимые данные: социально-демографические и организационно-трудовые характеристики персонала. Уделено внимание мотивационному потенциалу, так как кроме способностей, знаний, опыта работников результативность его труда напрямую зависит от мотивации. Предложена классификация мотивационных характеристик персонала изменяющегося предприятия по следующим признакам:

отношение персонала к изменениям на предприятии (враждебное, безразличное, вызывает заинтересованность, присутствует готовность поддержать преобразование, поддержка активными действиями); отношение к жизненной ситуации в период кризиса (стремление повысить свой профессионализм и помочь предприятию выйти из кризиса; стремление сделать что-то самому, своими силами, изменить свою жизнь, стать более независимым и предприимчивым; растерянность, чувство безнадежности, апатия; чувство протеста, озлобления против виновников тревог); первостепенные стимулы к труду при антикризисном управлении (хорошее отношение руководства; благоприятные отношения в коллективе; перспективы карьеры; интересная, содержательная работа; высокий заработок; стабильность выплаты заработной платы; благоприятная организация труда; социальные выплаты и льготы).

При анкетировании уделено особое внимание мотивационным характеристикам персонала изменяющегося предприятия. В 2006 г. все, кроме трех руководителей, считали, что для работников обязателен стабильный и невысокий заработок. В 2009 г. треть респондентов одним из основных стимулов к труду назвали высокую заработную плату. Больше половины респондентов уделяют внимание действиям руководства и готовы поддержать преобразования.

5. Предложена методика кадрового аудита кризисного предприятия, включающая развитие общепринятых направлений оценки (аудит структуры, кадровых процессов и кадрового потенциала) и систему показателей экономической эффективности работы с кадрами.

Кадровый аудит при антикризисном управлении должен определять, насколько персонал предприятия способствует достижению поставленной цели выхода из кризиса за минимальные сроки. Поэтому автор предлагает остановиться только на направлениях, учитывающих оперативность и эффективность проведения кадрового аудита (рис. 4).

Аудит структуры организации проводится с целью определения такой организационной структуры, которая больше всего будет соответствовать целям предприятия. В нашем случае при рассмотрении подхода к организационной структуре предложено анализировать отдельно организационную структуру управления и организационную структуру производства. Для оптимизации *организационной структуры управления* автор рекомендует методологию структурного анализа и проектирования SADT. Предлагаемая методика позволяет значительно сэкономить временной ресурс, так как она основана на компьютерной программе BPWin. При оптимизации *организационной структуры производства* было предложено провести разделение функциональных подразделений и выделить их в самостоятельные центры финансовой ответственности, или бизнес-единицы. Определены основные этапы проведения мероприятий при аудите организационной структуры производства.

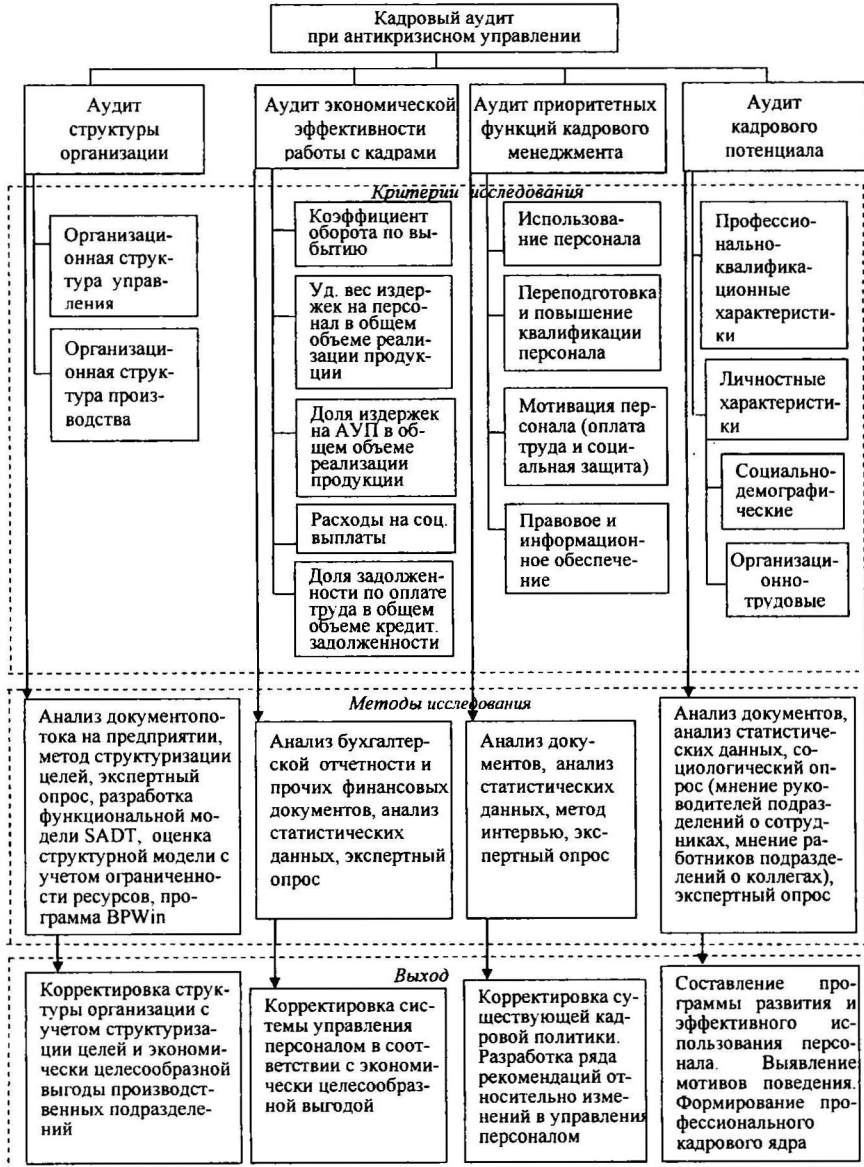


Рис. 4. Общая схема проведения кадрового аудита при антикризисном управлении

Аудит экономической эффективности работы с кадрами представляет собой изучение экономических показателей, которые характеризуют эффективность труда персонала и возможные резервы повышения эффективности производства. На основании исследования показателей экономической эффективности работы с кадрами на предприятиях, рассматриваемых выше, автор предложил методику оценки стадии кризиса (табл. 6). Результаты анализа позволят установить стадию кризиса, в котором находится предприятие, и определить тип дальнейшей кадровой политики для его развития.

Таблица 6

**Рекомендуемые показатели экономической эффективности
работы с кадрами на разных стадиях кризиса**

Показатель	Формула	Стадия кризиса			
		Острый кризис	Мягкий кризис	Скрытый кризис	Выход из кризиса
		Значения показателей			
1. Коэффициент оборота по выбытию, %	$K_{\text{в}} = \frac{C_{\text{в}}}{C_{\text{ср}}} \cdot 100\%$	>30,0	16-30,0	7,5-16	<7,5
2. Уд. вес издержек на персонал в общем объеме реализ. продукции, %	<div> <div>промышл. строител.</div> <div>оказ. услуг</div> </div> $I^{\text{п}}_{\text{уд. вес}} = \frac{(I^{\text{п}} / B_{\text{р}}) \cdot 100\%}{\text{...}}$	<16,0	16,0-22,0	22,0-30,0	>30,0
		<20,0	20,0-26,0	26,0-32,0	>32,0
		<41,0	41,0-48,0	48,0-54,0	>54,0
3. Доля издержек на АУП в общем объеме реализ. продукции, %	$I^{\text{АУП}}_{\text{уд. вес}} = \frac{(I^{\text{АУП}} / B_{\text{р}}) \cdot 100\%}{\text{...}}$	>15,0	12,0-15,0	10,0-12,0	<10,0
4. Расходы на социальные выплаты, тыс. р. / чел.	$P_{\text{соц}} = \frac{P^{\text{общ}}_{\text{соц}}}{C_{\text{ср}}}$	<0,3	0,3-1,6	1,6-3,5	>3,5
5. Доля задолженности по оплате труда в общем объеме кред. задолж., %	$Z^{\text{от}}_{\text{уд. вес}} = \frac{Z^{\text{от}}_{\text{от.}}}{Z^{\text{общ}}_{\text{общ}}} \cdot 100\%$	>3,5	0,5-3,5	0,1-0,5	<0,1

Условные обозначения: $C_{\text{в}}$ – численность уволенных работников; $C_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность; $I^{\text{п}}$ – издержки на персонал; $B_{\text{р}}$ – выручка от реализации продукции; $I^{\text{АУП}}$ – издержки на административно-управленческий персонал; $P^{\text{общ}}_{\text{соц}}$ – расходы предприятия на социальные выплаты; $Z^{\text{от}}_{\text{от.}}$ – кредиторская задолженность по оплате труда; $Z^{\text{общ}}_{\text{общ}}$ – общая кредиторская задолженность

Аудит приоритетных функций кадрового менеджмента подразумевает анализ наиболее значимых и актуальных функций работы с персоналом на кризисном предприятии, а также оценку их соответствия стратегическим целям выхода предприятия из кризиса и обеспечению успешного его функционирования. Предлагается проведение анализа влияния основных функций кадрового менеджмента на показатели результативности труда и издержек на персонал.

Аудит кадрового потенциала предполагает оценку количественных и качественных характеристик персонала, которые в кризисной ситуации помогут увидеть потенциальные возможности персонала и составить программу его развития и эффективного использования. Проведение аудита кадрового потенциала предлагается с помощью программы Excel.

6. Проведена апробация разработанной методики кадрового аудита на предприятии Иркутской области, находящемся в процедуре «внешнее управление». Выделены основные мероприятия для преобразования системы управления персоналом. Предложен расчет экономии денежных

средств предприятия при проведении кадрового аудита собственными силами, а не специалистами консалтингового агентства.

Предложенные методические основы прошли апробацию в г. Усть-Куте в ОАО «Осетровский речной порт», являющемся градообразующим и находящемся в процедуре внешнего управления.

По результатам проведения кадрового аудита выделим следующие моменты:

При аудите *организационной структуры управления* на основании алгоритма ее моделирования разработано дерево целей системы управления ОАО «Осетровский речной порт»; выделены шаги от целей к функциям, от последних – к составу структурных единиц и их подчиненности; проведен анализ деятельности предприятия, который позволил сформировать функциональную модель, включающую: управление, маркетинг, технико-экономическая подготовка производства, обеспечение производства и реализация услуг. На ее основании был предложен вариант новой организационной структуры предприятия, обладающий рядом преимуществ по сравнению с ранее действовавшей структурой управления.

При аудите *экономической эффективности работы с кадрами* выявлена положительная динамика показателей, которая подтверждает экономическую устойчивость предприятия (табл. 7). Следовательно, несмотря на прохождение процедуры банкротства, Осетровский речной порт имеет перспективы выхода из кризиса.

Таблица 7

Показатели экономической эффективности работы с кадрами ОАО «ОРП»

Показатель	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.
Козфф. оборота по выбытию персонала, %	5,3	3,8	2,7	1,9	1,3
Уд. вес издержек на персонал в общем объеме реализации услуг, %	36,6	61,5	52,8	49,2	53,8
Уд. вес издержек на АУП в общем объеме реализованных услуг, %	12,2	16,1	12,2	4,9	5,3
Расходы на социальные выплаты, тыс. р.	0,5	1,5	2,1	2,9	3,3
Доля задолженности по оплате труда в общем объеме кредиторской задолженности, %	1,2	0,9	0,0	0,0	0,0

При аудите *приоритетных функций кадрового менеджмента* кроме диагностики кадровых процессов при антикризисном управлении автором проведен анализ влияния складывающейся кадровой ситуации по приоритетным функциям кадрового менеджмента на показатели результативности труда и издержек на персонал. По его результатам предложено: пересмотреть должностные инструкции (с целью совмещения должностных обязанностей) для ряда специалистов; повысить квалификацию некоторым категориям работников; внедрить систему оплаты труда, позволяющую согласовать финансовые результаты деятельности подразделений с уровнем оплаты труда работников.

При рассмотрении *кадрового потенциала* проведена самооценка и оценка экспертами персонала по профессионально-квалификационным и личностным характеристикам с обобщением результатов в программе Excel (рис.5).

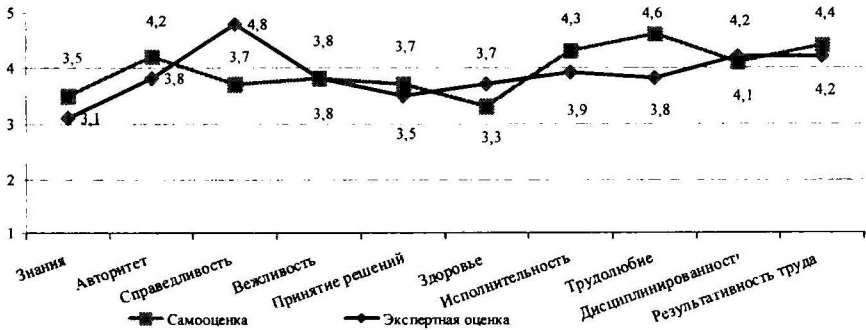


Рис. 5. Средневзвешенная оценка профессионально-квалификационных и личностных характеристик работников

В результате исследования можно утверждать, что предприятие находится на стадии скрытого кризиса и имеет перспективы выхода из него. Автором предложено использовать преобразующий тип кадровой политики, предполагающий небольшие изменения по наиболее значимым функциям кадрового менеджмента.

Для проведения кадрового аудита собственными силами предложен расчет экономии финансовых средств по следующей формуле ($Z_{с.с.}^{КА}$):

$$Z_{с.с.}^{КА} = Z_{в.а.}^{КА} - Z_{с.с.}^{КА}$$

Затраты на проведение кадрового аудита внешними аудиторами (специалистами консалтингового агентства) ($Z_{в.а.}^{КА}$) включают:

- стоимость приобретенной услуги по проведению кадрового аудита у консалтингового агентства;
- затраты на обеспечение доступа материалов;
- прочие затраты (проезд, питание).

Затраты на проведение кадрового аудита собственными силами ($Z_{с.с.}^{КА}$):

- оплата труда сотрудников кадровой службы (отдела кадров);
- стоимость методики проведения аудита;
- затраты на приобретение программы аудита;
- затраты на обеспечение аудита (на разработку и размножение анкет, проведение анкетирования);
- амортизация оргтехники.

Таким образом, разработанные автором методические подходы способствуют дальнейшему развитию теории и практики экономики труда в части организации и проведения кадрового аудита на кризисном предприятии.

4. СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в рецензируемых журналах, определенных ВАК Минобрнауки РФ

1. Клейменова Л.В. Формирование антикризисной системы управления персоналом // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2008. – № 6. – С 82-86 (0,5 п.л.).

2. Клейменова Л.В. Проблемы формирования кадровой политики в условиях кризиса // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2009. – № 5. – С. 113-116 (0,5 п.л.).

Статьи в сборниках трудов

3. Клейменова Л.В.(Суханова Л.В.), Степкина Т.М., Шинкевич О.В. Рекомендации по выходу компании из кризиса // XXI Научно – техническая конференция Братского государственного технического университета: Материалы конференции. – Братск: БрГТУ, 2000. – С. 58-59. (0,03 п.л., 0,01 авт. п.л.).

4. Клейменова Л.В. Изучение мотивации персонала в условиях реорганизационных изменений // Труды Братского государственного технического университета. Сер. «Гуманитарные и социально-экономические проблемы развития регионов». – Братск: ГОУВПО «БрГТУ», 2003. – С. 129-131. (0,19 п.л.)

5. Клейменова Л.В. Совершенствование арбитражного управления // Труды Братского государственного технического университета. Сер. «Гуманитарные и социально-экономические проблемы развития регионов». – Братск: ГОУВПО «БрГТУ», 2004. – С. 313-316. (0,19 п.л.)

6. Клейменова Л.В. Кадровая политика при кризисном управлении // Труды Братского государственного университета: Серия Проблемы управления социально-экономическим развитием регионов Сибири. - Братск: ГОУВПО «БрГУ», 2005. – С. 13-17. (0,28 п.л.)

7. Клейменова Л.В., Солодова Н.Г. Обучение антикризисных управляющих в области кадрового менеджмента // Труды Братского государственного университета: Сер. Проблемы управления социально-эконом. развитием регионов Сибири. - Братск: ГОУВПО «БрГУ», 2005. – С. 28-30. (0,18 п.л., 0,09 авт. п.л.)

8. Клейменова Л.В. Кадровый аудит на кризисном предприятии // Материалы XLIV Междунар. науч. студ. конф. «Студент и научно-технический прогресс»: Управление. – Новосибирск: СибАГС, 2006. – С. 329-333. (0,1 п.л.)

9. Клейменова Л.В. Проведение кадровой диагностики: обзор подходов // Труды Братского государственного университета. Сер. «Проблемы управления социально-экономическим развитием регионов Сибири». – Братск: ГОУВПО «БрГУ», 2006. – С. 30-33. (0,25 п.л.)

10. Клейменова Л.В., Гарбузова Е.А. Кадровый аудит в период реорганизационных изменений на предприятии // Труды Братского государственного университета. Сер. «Проблемы управления социально-эконом. развитием регионов Сибири». – Братск: ГОУВПО «БрГУ», 2006. – С. 34-37. (0,23 п.л., 0,12 авт. п.л.)

11. Клейменова Л.В. Кадровая диагностика при антикризисном управлении // Инновационные технологии научных исследований социально-экономических процессов: сб. ст. IV Междунар.науч.-практ.конф.– Пенза, 2006.– С. 110-113. (0,15 п.л.)

12. Клейменова Л.В., Солодова Н.Г. Кадровый аудит при антикризисном управлении // Развитие современных кадровых технологий: сб. науч. тр. / под. общ. ред. М.А. Винокурова. – Иркутск: Изд. БГУЭП, 2007. – С. 38-43. (0,28 п.л., 0,14 авт. п.л.)

13. Клейменова Л.В. Необходимость оптимизации персонала при банкротстве предприятия // Труды Братского государственного университета. Сер.

112
«Проблемы управления социально-экономическим развитием регионов Сибири». – Братск: ГОУВПО «БрГУ», 2007. – С. 87-93. (0,37 п.л.)

14. Клейменова Л.В. Факторы, определяющие специфику антикризисного управления персоналом // Управление человеческими ресурсами: функции, подходы, тенденции в современных российских условиях: сб. науч. тр. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2008. – С. 73-76. (0,18 п.л.)

15. Клейменова Л.В. Особенности реорганизации системы антикризисного управления персоналом // Труды Братского государственного университета. Сер. «Проблемы управления социально-экономическим развитием регионов Сибири». – Братск: ГОУВПО «БрГУ», 2008. – С. 67-70. (0,19 п.л.)

16. Клейменова Л.В. Антикризисное управление как переоценка взглядов на кадровый менеджмент // Труды Братского государственного университета. Сер. «Проблемы управления социально-экономическим развитием регионов Сибири». – Братск: ГОУВПО «БрГУ», 2009. – С. 45-49. (0,5 п.л.)

КЛЕЙМЕНОВА ЛАРИСА ВАЛЕРЬЕВНА

**КАДРОВЫЙ АУДИТ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ
КРИЗИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**